

Porque e Como Atrair e Reter os Profissionais da Geração Y nas Empresas

Richard Flink (UNIP)  
Camila Nardini Ferreira (UNIP)  
Gláucio Menoni Honorato (UNIP)  
Juliana Rodrigues Araujo (UNIP)  
Taís Simon Proença (UNIP)

**Resumo**

A Geração Y é a das pessoas que nasceram entre 1980 a 1990, basicamente, mesma época do início das evoluções tecnológicas e, por essa, da globalização, duas situações que influenciaram em muito as características, os ideais e o comportamento das mesmas. Em função de várias diferenças e a presença dessas pessoas (hoje entre, aproximadamente, os 20 e 30 anos de idade) no mesmo ambiente de trabalho com pessoas de outras gerações anteriores, têm-se detectado conflitos de idéias e que também vários fatores e ideais da Geração Y tem elevado o nível de rotatividade nas empresas. Ao mesmo tempo, as pessoas dessa geração que tem adentrado o mercado de trabalho são interessantes e importantes para as empresas, dadas as suas habilidades e talentos cultivados junto com a tecnologia tão contemporânea a elas e nas suas infâncias. O objetivo do presente trabalho, que teve como método a pesquisa bibliográfica sobre o tema, é descrever práticas e sugestões de Gestão de Pessoas que possibilitem a atração e retenção dos talentos da Geração Y nas empresas. A seleção do tema prende-se ao pressuposto de que o mercado de trabalho começa a mudar de opinião e, de vilões geradores de conflitos, os da Geração Y estão passando a mocinhos que podem beneficiar e muito as empresas em função dessas suas características. Por isto supõe-se que a atração e retenção dessas pessoas serão de suma importância para as empresas nas próximas décadas, além de já começar a ser um diferencial competitivo. Resultado alcançado é que os autores e pesquisadores sobre a atuação da Geração Y no mercado de trabalho consideram importante a atração e retenção desses por parte das empresas, apontam práticas e sugerem como realizar isso dentro da Gestão de Pessoas. Concluindo, por isso, que sim, existe a necessidade das empresas criarem e/ou praticarem métodos efetivos para a atração e retenção das pessoas da Geração Y para diminuir a rotatividade de pessoal dessa geração, elevar e/ou manter seu nível competitivo no mercado que atuam e, inclusive, não sofrer perdas em seu Capital Intelectual.

**Palavras-chaves:** Geração Y; Atração e Retenção; Ambiente de Trabalho

**Abstract**

*Generation Y is the people who were born between 1980 to 1990 basically, the same time the beginning of technological developments and, for this, of globalization, two situations that greatly influenced the character, ideals and behavior of their. Due to various differences and the presence of these people (today between approximately 20 and 30 years old) in the same work environment with people of other generations previous conflicts have been detected and also of ideas and ideals of various factors Generation Y has a high level of turnover in organizations. At the same time, the people of this generation that has inserted the labor market are interesting and important for companies, given their skills and talents cultivated along with the technology so contemporary to them and their childhoods. The aim of this work, which was the method to literature on the subject, is to describe practices and suggestions of Personnel Management to enable the attraction and retention of Generation Y talent in business. The selection of the theme relates to the assumption that the labor market begins to change their mind and, of the generating conflicts villains, the Gen Y are going to good guys and very eligible companies in terms of these characteristics. Therefore it is assumed that the attraction and retention of these people will be very important for companies in the coming decades, in addition to already begin to be a competitive differentiator. Result achieved is that the authors and researchers on the role of Generation Y in the labor market is considered*

*important for attracting and retaining these firms, suggest practices and suggest how to accomplish this within the People Management. In conclusion, therefore, that yes, there is a need for companies to establish and/or practice effective methods for attracting and retaining people from Generation Y to decrease the turnover of this generation, lifting and/or maintain their competitive edge in the market that work and even do not suffer losses in its Intellectual Capital.*

**Keywords:** Generation Y, Attraction and Retention; Work Environment

## 1. Introdução

Geração é o nome atribuído ao conjunto de indivíduos que nasceram em um mesmo período. Cada uma possui características, valores, princípios, preferências, interesses e necessidades, ou seja, cada uma é diferente da outra. (WADA e CARNEIRO, 2010)

Cada geração possui características diferentes, com valores e princípios distintos umas das outras. Os ciclos começam com uma geração idealista, passando para uma reativa, seguida de uma geração com consciência cívica e, finalmente, chegando a uma geração de adaptação que, mais uma vez, direciona para uma geração idealista. Juntos, os quatro ciclos compõem um "século". (MCCRINDLE, 2002, p. 2, *apud* WADA e CARNEIRO, 2010, p. 6)

Segundo Soares (2009), com essa convivência de gerações que está acontecendo hoje no mesmo ambiente de trabalho, tornam-se necessárias a inovação, a criatividade e a flexibilidade nas tarefas próprias da Gestão de Pessoas.

Conforme relatam Wada e Carneiro (2010), atualmente, há a possibilidade de quatro gerações diferentes estarem trabalhando juntas no mesmo ambiente empresarial.

Essas quatro gerações seriam: Tradicionais (nascidos até 1945), *Baby Boomers* (1946 a 1964), Geração X (1965 a 1979) e Geração Y (1980 a 1990). E, entre essas, estão sendo percebidos vários conflitos em função das diferenças de idéias. (DOS SANTOS, 2011)

Este trabalho surgiu da curiosidade em saber o que existe como prática e/ou sugestão de Gestão de Pessoas para atrair e reter os talentos da Geração Y, já que esta geração é a que mais está gerando rotatividade nas empresas e porque, recentemente, o mercado de trabalho começa a mudar de opinião em relação a essa geração, de vilões geradores de conflitos estão passando a mocinhos que podem beneficiar e muito as empresas em função de suas características. Para alcançar esse objetivo foi realizada uma pesquisa bibliográfica.

A Gestão de Pessoas no tocante ao Capital Humano das empresas está precisando ser favorecida, e para isso, faz-se necessário um processo de reconhecimento das diferenças entre as gerações que não se trata apenas de efetuar meras comparações entre elas (DOS SANTOS, et all, 2011). Por isso, inclusive, este trabalho não tem a pretensão de esgotar o estudo e análise do tema, dada as necessidades de mais contribuições futuras para compreender e/ou confirmar a utilidade e efetividade de métodos que têm sido praticados e/ou sugerirem novas alternativas para atrair e reter os talentos da Geração Y.

Em função das diferenças e da necessidade de gerir pessoas, conforme Dos Santos (2011), o maior desafio das empresas está sendo atrair, reter e engajar talentos, sendo, por isso e pelas necessidades empresariais, a gestão dos colaboradores e seus conhecimentos a mais valiosa competência que as empresas têm a desenvolver. Segundo a autora, tal desafio:

[...] está sendo imposto, em parte, pelo contingente de profissionais da geração Y que vem invadindo o mercado de trabalho. Estes jovens talentos são conscientes de seu importante papel no processo produtivo e por isto buscam incansavelmente a satisfação de suas aspirações – sejam elas de ordem material ou motivacional, pessoal ou profissional. Os Y estão revolucionando o relacionamento organizacional porque podem: são bem-sucedidos, com alto nível de formação, criativos e aficionados por tecnologia. Mas o fazem também porque assim desejam: possuem aspirações de experimentação e reconhecimento, preocupam-se com o meio ambiente e têm fortes valores morais. (DOS SANTOS, 2011, p. 1 e 2)

Para Foja (2009) a exigência de mudanças iniciou-se com a globalização e também com os avanços tecnológicos. O ambiente empresarial ficou mais complexo e, junto com isso, é preciso preocupar-se em como gerir o Capital Intelectual que também mudou.

As pessoas são importantes para uma empresa, até Walt Disney (1901 a 1966) dizia: “*Tudo aquilo que conseguimos realizar foi graças à ajuda de outras pessoas*”.

Outros autores já levantaram esse tipo de preocupação há quase 20 anos. Segundo Montana e Charnov (1993 [1999]), administrar pessoas é muito diferente de administrar a produção, porque, para produzir algo são solicitados recursos, em quantidades suficientes e iguais dentro de sua categoria a qualquer momento, mas as pessoas não podem ser categorizadas com tanta e a mesma facilidade, não podem ser solicitadas novamente e/ou processadas como as peças que são compradas para abastecer a linha de produção da empresa.

As organizações não funcionam por si mesmas. Elas dependem de pessoas para dirigi-las e controlá-las e para fazê-las operar e funcionar. Não há organização sem pessoas. Toda organização é constituída de pessoas e delas depende para seu sucesso e continuidade. (CHIAVENATO, 1929 [2009], p. 46)

Para Chiavenato (2008), competitividade e sucesso não dependem apenas de recursos tecnológicos, processos racionais e padronizados, estrutura organizacional adequada, produtos e serviços excelentes e clientes satisfeitos. Esses belos recursos e adjetivos isoladamente não determinam que a empresa seja bem-sucedida, porque o calcanhar-de-aquiles e que determina a eficiência de tudo isso é a qualidade das pessoas que trabalham na empresa, pois são elas que: lidam com a tecnologia, criam e utilizam os processos de trabalho, compõem a estrutura organizacional, fazem os produtos, prestam os serviços e atendem os clientes. Sem as pessoas a empresa não funciona e, conseqüentemente, seu sucesso depende da competência delas.

Opinião equivalente em relação ao exposto acima é a de Ribeiro (2005, p. 04):

Com a globalização dos negócios, o desenvolvimento tecnológico, o forte impacto da mudança e o intenso movimento por qualidade e produtividade, surgiu uma eloqüente constatação na maioria das organizações: o grande diferencial, a principal vantagem competitiva das empresas decorre das pessoas que mantêm e conservam o *status* – que geram e fortalecem a inovação e o que deverá vir a ser. São pessoas que produzem, vendem, servem o cliente, tomam decisões, lideram, motivam, comunicam, supervisionam, gerenciam e dirigem os negócios das empresas.

Ulrich (2001 p. 355, *apud* FOJA, 2009) não deixa por menos, pois para esse autor:

O sucesso de uma empresa reside hoje mais em seu intelecto e em seu sistema de capacidade do que em seus ativos físicos. Gerenciar o intelecto humano – e convertê-lo em produtos e serviços úteis – está rapidamente se tornando a principal habilidade executiva de nosso tempo.

O estudo realizado por Foja (2009) levantou justificativas e estatísticas para preocupações que precisam ser preventivamente tratadas pelas empresas quanto à atração e retenção dos seus talentos nessas duas próximas décadas. O que exigirá de início das empresas o reconhecimento do perfil desses talentos e, principalmente, a identificação de suas expectativas e desejos para poderem construir e manter vínculos com esses seus funcionários.

Da Silva, Pavanato e Brito (2011, p. 2) afirmam que:

As organizações precisam de todos os talentos na empresa, porém a geração que está entrando no mercado de trabalho é a geração y, por isso a necessidade de conhecê-los melhor, buscar suas características para desenvolver políticas consistentes de atração e retenção desses talentos.

O próximo capítulo deste artigo subdivide-se em três partes para apresentar a evolução do tema escolhido. Primeira parte descreve as características levantadas sobre a Geração Y, que é o foco deste e, por isso, não houve descrição das demais. Segunda parte descreve o levantamento que foi feito das vantagens e desvantagens que, considerando-se a variável do

Clima Organizacional, as empresas podem obter contratando e trabalhando com os talentos dessa geração. E a terceira é o principal deste trabalho e onde estão relatadas as práticas e sugestões para atrair e reter essas pessoas na empresa, o que no final podem ser alternativas para minimizar a rotatividade desses funcionários, que podem sair da sua empresa e ingressar no concorrente mais próximo.

## **2. Gestão de Pessoas para Atração e Retenção da Geração Y**

### **2.1. Quem são as pessoas da Geração Y?**

Pessoas que nasceram em uma época quando a tecnologia estava tomando forças e em grande ascensão, desenvolvendo-se e se modernizando rapidamente. Tal desenvolvimento caracterizou/marcou, além da própria época, as pessoas que nasceram durante a mesma. A essas, que estão fazendo parte do tema deste artigo, deram o nome de Geração Y.

A Geração Y é também conhecida como Geração *Millennials* ou Geração da *Internet*, conceito creditado na Sociologia por alguns autores aos nascidos após 1980.

Essa época e suas várias transformações alavancaram outras diversas mudanças, inclusive na conjuntura familiar, algo que Wada e Carneiro (2010, p.7) conseguiram levantar em seus estudos, por exemplo:

Analisando materiais bibliográficos internacionais como Huntley (2006), as crianças da Geração Y nasceram e foram educadas com diversas atividades diárias, pois seus pais trabalhavam o dia todo e se preocupavam com o futuro dos filhos. Muitos estiveram na escola desde o momento em que completaram quatro meses de idade, quando acaba a licença maternidade. Seus pais queriam assegurar-se que os filhos estavam sendo cuidados e educados, participavam da escolha do curso superior e do ingresso nas universidades e pressionavam professores e empregados para que oferecessem suporte a seus filhos. Seus pais os criaram com o ideal de que fizessem diferença no mundo. Então incentivavam participação em eleições nas salas de aula, desenvolvimento de ações de reciclagem, práticas de trabalhos voluntários, entrada no mercado de trabalho com um senso cívico e responsabilidade social.

Dessa forma, trata-se de uma geração que, segundo Lombardia (2008, p. 3, *apud* FOJA, 2009, p. 55), “nasceu numa sociedade preocupada com segurança” e, complementando com o que Soares (2009, p. 4) diz, é ainda “uma geração de filhos desejados e protegidos”.

Reforçando isso, Dos Santos (2011) traz que, nessa década de grandes avanços tecnológicos e relativa prosperidade econômica, as pessoas da Geração Y foram estimuladas por seus pais a praticar tarefas múltiplas desde a infância, ou seja, elas tiveram uma valorização mais intensa e educação mais sofisticada quando se compara o que tiveram as pessoas das gerações anteriores.

Segundo Fields, Wilder, Bunch e Newbold (2008, p. 3, *apud* WADA e CARNEIRO, 2010, p. 18), “a Geração Y é uma geração que nunca se viu sem um aparelho celular e computador”, ou seja, no cotidiano dessas pessoas está presente e inserida a tecnologia como principal forma de interação.

Wada e Carneiro (2010) destacam que alguns autores, como Fields *et al* (2008) e Huntley (2006), consideram que, em função de ter sido criada em um mundo globalizado e com a tecnologia fazendo parte do seu dia-a-dia, sua interação é predominantemente virtual e isso é, inclusive, o que acabam levando para o ambiente de trabalho. Por exemplo, segundo Lombardia, Stein e Ramón (2008), a Geração Y, ao contrário das anteriores, não reivindica as coisas, não polemizam e nem pedem autorização, ela simplesmente age/executa suas

decisões, e silenciosamente, porém, de forma marcante através de *blogs*, *SMS*, etc.

Mais algumas características de perfil dessa geração são descritas por Loiola (2009, *apud* DOS SANTOS *et al*, 2011): as pessoas dessa geração são consideradas ambiciosas, individualistas, instáveis, esperançosas, decididas, coletivas e, geralmente, possuem bom nível de formação. E, quanto ao comportamento, identifica-se que são preocupadas com o meio ambiente e os direitos humanos, geralmente agem sem autorização, desenvolvem alto poder e/ou pretensão de consumo, tendem a fazer várias coisas ao mesmo tempo, gostam de variedades, desafios e oportunidades, aceitam a diversidade e, por isso, convivem muito bem com diferenças de etnia, sexo, religião e nacionalidades em seus círculos de relacionamento.

Exemplo em relação ao incluir a tecnologia no seu dia-a-dia e ao comportamento de fazer várias coisas ao mesmo tempo é o relato da entrevista dada pela especialista em comércio digital e eletrônico do SEBRAE, Sr.<sup>a</sup> Maria Fernanda Deneli Vicente (*apud* DE CUNTO, 2011, *apud* DA SILVA, PAVANATO e BRITO, 2011):

“segundo pesquisas, os jovens dessa faixa etária são capazes de realizar entre quatro e sete coisas ao mesmo tempo”. Vicente ressalta, que eles podem assistir à televisão, conectados na internet, ligados ao MP4, trocando mensagens por MSN e, no meio de tudo isso, atenderem ao telefone celular, são alguns exemplos. Estar presente nos sites de redes sociais também é imprescindível, como Facebook, Twitter, Blog e outros. Por terem nascidos na era da tecnologia acabaram desenvolvendo essas habilidades, dessa forma seus gestores tem necessidades de estarem atentos para não serem mal interpretados e também porque trazem grandes benefícios para a empresa. (*apud* DA SILVA, PAVANATO e BRITO, 2011, p. 7-8)

Atenção deve ser dada ao trecho em que a entrevista alerta sobre os cuidados que devem ter os gestores no avaliar essa postura dos Talentos Y no e durante o trabalho.

Quanto aos critérios que utilizam para escolherem um emprego, segundo o que Soares (2009, p. 7) pesquisou, esses são:

[...] estabilidade, equilíbrio entre a vida profissional e pessoal e um nível salarial adequado. Outro critério que valorizam é a diversidade, e pensam no curto prazo. [...], visam resultado e não processo, por isso a remuneração esperada também deve estar relacionada aos resultados, além de dar preferência à alta remuneração, para manter elevado padrão de vida. Os jovens dessa geração visam a liberdade de decisão, a flexibilidade de tempo e espaço e a valorização da iniciativa. [...] como desenvolvimento profissional focam as oportunidades de aprendizado e os desafios profissionais. Em contrapartida, oferecem às empresas alto nível de formação, iniciativa, criatividade e resultados.

E como profissionais foram detectadas as seguintes características em um estudo feito pela *Bridge Research* (prestadora de serviços de inteligência e informações) envolvendo 672 profissionais de 20 a 29 anos nos municípios de São Paulo, Rio de Janeiro e Porto Alegre:

- 1- Relação diferente com hierarquia, horários e produtividade.
- 2- Profissionais que preferem vestir a própria camisa à da empresa.
- 3- Para permanecer na empresa o essencial é ter feedback constante dos gestores.
- 4- Buscam mais do que salários e benefícios: são movidos a desafios contínuos.
- 5- O comprometimento e permanência na empresa dependem da capacidade de inovação da organização.

(*apud* Redação, [www.administradores.com.br](http://www.administradores.com.br), 2011)

Finalizando e conforme Soares (2009), basicamente as diferenças de características e comportamento da Geração Y são consequência dos avanços tecnológicos com os quais cresceu, acostumando-se ao bombardeio de informações e de imagens, e o protecionismo dos

pais. Os fatos de terem qualquer informação através de um clique e a “permissividade” dos pais acabaram não lhes permitindo desenvolverem, por exemplo, a paciência e a laboriosidade, por isso, querem ver e conquistar logo os resultados e, por exemplo, não conseguem desfrutar um livro.

“É uma geração de resultados, não de processos. É uma elite urbana, que, de alguma forma, cristaliza seus valores e estilos de vida: são os CBP (*cosmopolitan business people*, ou pessoas de negócios cosmopolitas).” (SOARES, 2009, p. 6).

## 2.2. Prós e Contras da Geração Y

Os prós e contras aqui elencados podem ser considerados relativos, porque algumas características e/ou comportamento das pessoas da Geração Y, dependendo da empresa, possivelmente seriam positivos, enquanto para outra e com Cultura Organizacional diferente, os mesmos pontos seriam considerados negativos. Por isso mesmo prós e contras encontram-se descritos a seguir meio que misturados, porque, além de um ter correlacionamento com o outro, cabe ainda a cada empresa decidir se tal aspecto é positivo ou negativo realmente.

Através da sua pesquisa, Dos Santos *et al* (2011) detectaram que as pessoas da Geração Y são brilhantes e, também, dominam as tecnologias, algo que, segundo Engelmann (2009, *apud* DOS SANTOS *et al*, 2011), é muito importante ao mundo de trabalho atual e foi possível graças aos estímulos virtuais que lhes desenvolveram o pensamento sistêmico e globalizado via *internet*.

No mesmo ano da obra de Engelmann, Foja (2009) realizou uma pesquisa exploratória em que entrevistou pessoas da Geração Y que estavam ocupando na época cargos de liderança (gerência e diretoria) em empresas nacionais ou multinacionais de destaque nos respectivos segmentos. Essa autora, através das análises que realizou, percebeu que os entrevistados desse grupo perfil para exercerem funções de gestão de negócios, para a ação rumo aos resultados e para liderança. Características que, para a autora, são muito “relevantes para uma carreira executiva, pois tratam de visão de longo prazo, de planejamento, de dimensionamento de recursos, de foco em resultados e de mobilização de pessoas” (p. 124). Mas, em relação ao interpessoal, vem aqui o primeiro contra da Geração Y levantado na pesquisa dessa autora:

[...] nas funções relativas a relacionamento pessoal foram encontradas oportunidades de desenvolvimento que denotam ainda uma necessidade de amadurecimento pessoal. É quando se apresentam como passionais em seus relacionamentos, por preferirem estabelecer relações informais baseadas em confiança e na amizade e pela possibilidade de agirem de forma impulsiva diante das situações por apresentarem ainda menor controle emocional. (FOJA, 2009, p. 124)

Essa autora analisou em conjunto dados de histórico de vida e do perfil cognitivo das pessoas do grupo que pesquisou, constatando que eles eram preparados quanto à formação técnica, mas, por outro e essencial ponto de vista, tinham um *ego* a ser fortalecido e a amadurecer. Tanto que e mesmo preferindo estabelecer a confiança e a amizade com as outras pessoas, no caso de sentirem-se contrariadas em suas idéias e opiniões, podem facilmente agir de forma agressiva e impulsiva. As próprias pessoas do grupo pesquisado apontaram que deveriam desenvolver principalmente a paciência, que, para as mesmas, é necessária para que pudessem aceitar outras formas de se realizar as coisas, para aceitarem o ritmo das outras pessoas ao seu lado e, inclusive, para que não se estressassem tão facilmente.

Devido a tantos estímulos que receberam de seus pais, foram privados de algumas habilidades sociais e psicológicas que segundo alguns autores como Huntley (2006)

e Fields (2008) tem como consequência a dificuldade em aceitar críticas. Fields (2008) aconselha que os jovens devam ouvir críticas para que aprendam a lidar com situações emocionais. Cita ainda que deva estar consciente das emoções para que haja conexão com a vida e com a sociedade, e, portanto, fazer parte da sociedade às vezes significa expor-se a situações as quais são necessárias críticas, o que leva esta geração à pressão, *stress*, solidão e depressão. Uma maneira de resolver este problema, escondendo ou mostrando a personalidade sem expor-se, menciona Fields (2008) seria sua interação virtual. (WADA e CARNEIRO, 2010, p. 9)

Voltando à característica tecnológica dessa geração, Dos Santos *et al* (2011) relataram sobre algo que está muito relacionado a essa era de constantes avanços ao destacarem que as pessoas da Geração Y são ágeis, capazes de iniciativa, pró-ativas e que apresentam motivação e produtividade elevadas. Sendo, assim e também por causa do alto número de informação e da criatividade que essas pessoas possuem, considerada a geração com o maior potencial de crescimento quando comparada com as demais gerações. Tantas informações e criatividade, para os autores, abrem campo para “o desenvolvimento de habilidades com maior desempenho e obtenção de êxito nas funções” (p. 12) que ocupar.

Todas essas características poderiam suprir algumas expectativas das empresas quanto à Geração Y, as quais seriam, segundo Wada e Carneiro (2010), uma maior quantidade de informações adquiridas, o empreendedorismo e o interesse para aprendizado contínuo. Tanto que, como profissionais e segundo Raines (2000, *apud* DOS SANTOS *et al*, 2011), as pessoas da Geração Y possuem vontade de trabalhar e de aprender, buscando o máximo de conhecimento das empresas em que estão.

Entre a maioria das pessoas da Geração Y também identificaram um enriquecimento com viagens e experiências fora do Brasil a trabalho, para estágios, ou intercâmbios ou lazer (WADA e CARNEIRO, 2010). Algo que pode ser e é considerado interessante, importante e/ou útil pelas empresas que desejam acrescentar no seu Capital Intelectual experiências e habilidades diferenciadas e que possam agregar valor à cultura e aos negócios da mesma, principalmente pelo desenvolvimento adquirido de alguma língua estrangeira. Por outro lado, Wada e Carneiro (2010) acusaram que essas experiências e desenvolvimento dessas pessoas mais novas podem acabar sendo motivo de intimidação das pessoas mais velhas que trabalham na mesma empresa, as quais não têm as mesmas experiências e habilidades e que, por isso e se, considerarem-nas como concorrentes no ambiente de trabalho.

É por isso e, possivelmente, por alguns dos outros contras que serão descritos adiante que, conforme citou Tulgan (2001, *apud* WADA e CARNEIRO, 2010), mais da metade (60%) dos empregadores pesquisados pela consultoria norte-americana *Lee Hecht Harrison* disseram que estavam presenciando choque de idéias entre seus funcionários de gerações diferentes. Inclusive, a mesma pesquisa detectou que a maioria quase absoluta (70%) dos funcionários mais velhos não sabia das habilidades dos mais novos e cerca da metade dos mais novos não sabia das habilidades dos mais velhos, portanto, um número considerável de funcionários das empresas pesquisadas não se conhecia direito. Uns (mais velhos) não sabiam dos outros (mais novos) e vice-versa. Resultado das divergências entre gerações, o que é comum, mas que, para manutenção e/ou melhoria do Clima Organizacional, qualidade, motivação, trabalho em equipe, etc., precisam ser, ao menos, minimizadas.

Algo que deve colaborar com tais conflitos de gerações e que a maioria absoluta dos autores descreve com bastantes semelhanças é o tipo de relação que as pessoas da Geração Y estabelecem com seus superiores funcionais, geralmente ou no mínimo, é de igual para igual, o que pode considerado ofensivo pelas pessoas das gerações anteriores em algumas ou na maioria das culturas empresariais. As descrições que demonstram isso são:

- a) Engelmann (2009, *apud* DOS SANTOS *et al*, 2011, p. 6) – as pessoas da Geração Y não respeitam os cargos ou os currículos dos seus superiores e/ou pares, elas demonstram sim admiração, mas é pela competência real e pelo comportamento ético dos demais.
- b) Tulgan (2001, *apud* WADA e CARNEIRO, 2010) – a pesquisa da consultoria norte-americana detectou que os mais jovens não tratavam bem os funcionários mais velhos já que não lhes foi ensinada ou imposta a hierarquia pelos pais, dentro de casa e, desde a infância, as pessoas da Geração Y foram tratadas com igualdade.
- c) Kuntz (2009) – corroborando essa informação da pesquisa, “A falta de cerimônia com os pais leva à indiferença sobre autoridade. Admiram a competência real e não a hierarquia”.
- d) Loiola (2009, *apud* DOS SANTOS *et al*, 2011) – o que as pessoas da Geração Y esperam do líder é a explicitação do papel a desempenharem, mas não as cobranças.
- e) Dos Santos *et al* (2011) – elas não se preocupam com nível hierárquico, ora se posicionam em nível de igualdade ora de superioridade, tanto que acabam não reconhecendo a participação ativa dos seus superiores nos seus novos aprendizados, pois buscam de forma independente o aprendizado e, assim, dispensam quaisquer intermediários.
- f) Dos Santos (2011) – elas tendem ao estabelecimento de relacionamento respeitoso, mas, em situação de igualdade com seus superiores, pois, para essas pessoas, trata-se de uma troca, em que colocam suas competências à disposição da empresa e essa lhe confere as oportunidades, por isso as pessoas da Geração Y tendem ou preferem trabalhar sob mecanismos, clima, estrutura e diretrizes mais flexíveis organizacionalmente.

Quando Dos Santos *et al* (2011) descreveram as pessoas da Geração Y como ágeis, capazes de iniciativa, pró-ativas e que apresentam motivação e produtividade elevadas, também trouxeram a informação de que elas não se satisfazem com os desafios propostos e, assim, buscam sempre novas perspectivas, fato que colheram num artigo publicado na Gazeta de Piracicaba no mesmo ano.

Ou seja, sempre buscam mais, o que para algumas empresas pode ser positivo e negativo para outras dependendo das suas variáveis organizacionais. E também porque, por vezes, novos desafios podem ser encontrados em outras empresas ou, até mesmo, nas concorrentes. Isso significa rotatividade e que, no caso dessa geração, pode ser impulsionado por algumas características, pela forma de considerarem o trabalho/emprego, pela ligação que estabelecem com as empresas que os têm como funcionários e pelo que as mantêm nelas.

Veloso (2008, *apud* DOS SANTOS *et al*, 2011) considera que o conceito de trabalho dessa geração está baseado em um contrato psicológico diferente daquele estabelecido pelas gerações antecessoras. Para a Geração Y o trabalho é fonte de satisfação e aprendizado, muito mais do que fonte de renda. Assim, a importância de aspectos, até então muito valorizados (carreira, promoção, estabilidade e vínculo profissional) pelas gerações anteriores, estão sendo menosprezados no ponto de vista da Geração Y.

Portanto, exigindo reconsiderações das empresas, já que, as pessoas dessa geração “questionam-se constantemente sobre realização pessoal e profissional e buscam agir de acordo com seus próprios interesses” (DOS SANTOS, 2011, p. 4). E, inclusive:

O profissional Y não é mais atraído pela marca de uma empresa, como as gerações anteriores: ele analisa o grau de aderência dos objetivos da organização com suas crenças e valores. Suas expectativas de carreira também não se baseiam meramente em ascensão de cargos e remuneração: ele busca uma oportunidade de trabalho motivadora, que ofereça desafios constantes e reconhecimento. Outro interesse deste

novo profissional é a garantia de autonomia: ele precisa ter independência para trabalhar. (DOS SANTOS, 2011, p. 4)

Tanto para Foja (2009), como para Dos Santos (2011) e como no artigo da Gazeta de Piracicaba (2011, *apud* DOS SANTOS *et al*, 2011) o trabalho é, na concepção dessa geração, o meio para: alcançarem seus ideais de vida presentes e futuros; alcançarem seus objetivos profissionais, os quais devem conciliar a satisfação pessoal com a financeira; e/ou se realizarem pessoalmente, equilibrando a vida profissional com a pessoal. Ideais, provavelmente, diferentes dos que tinham seus pais. Algo que, segundo o Sr. Anderson Sant'Anna (professor de comportamento humano da Fundação Dom Cabral) entrevistado por Loiola (2009, *apud* DOS SANTOS *et al*, 2011), está fazendo a sociedade refletir ao ver essa nova geração conseguir desenvolver auto-realização, apenas um conceito há pouco tempo.

É fato que se trata da geração que mais gera rotatividade nas empresas em busca de *status*, auto-realização e para adquirir conhecimento, mas faz isso de uma forma um tanto conflitante para com os objetivos empresariais (DOS SANTOS *et al*, 2011). Essa geração não valoriza muito a permanência numa empresa e sim mantém mais lealdade a si mesma (OLIVEIRA, 2009, *apud* DOS SANTOS *et al*, 2011).

Um lado positivo colocado por Oliveira (2009, *apud* DOS SANTOS *et al*, 2011), porém apenas para quem busca empregar pessoas dessa geração, é que é mais fácil de serem recrutadas, pois buscam trabalhar com liberdade e flexibilidade. Fato do qual se pode dizer também para buscar novas oportunidades, inclusive nas empresas concorrentes. Daí, ponto negativo e talvez em grau elevado para a empresa que “perde” o funcionário por causa da vontade de buscar a auto-realização, e vontade de aprender.

Esta última, vontade de aprender, foi detectada por Raines (2000, *apud* DOS SANTOS *et al*, 2011), autor que diz que essas pessoas buscam o máximo de conhecimento das empresas em que estão até determinado momento, que poderia ser o da fase de falta ou enfraquecimento dos desafios. E, complementando o que o autor apresenta, fazem isso sem medo dos riscos de sofrerem demissões. Ou seja, em um caso desse, tudo que foi aprendido irá embora junto com esse recém ex-funcionário e talvez para a concorrente mais próxima.

Para elevar o “drama”, o Sr. Alexander Damasceno (diretor da escola de negócios B.I. International) em entrevista ao site Administradores.com explica que:

[...] estes novos profissionais possuem uma facilidade para inovar e para enfrentar novos desafios, características essenciais no mercado competitivo atual. "Os Y são grande parte de nossos alunos. Eles são naturalmente empreendedores, inovadores e ousados. Normalmente, investem na carreira com cursos diferenciados e networking internacionais. Esses profissionais são o que as empresas precisam para se manterem competitivas" [...]. (*apud* Redação, [www.administradores.com.br](http://www.administradores.com.br), 2011)

Por essas razões vale muito e possivelmente será eficaz suprir uma das necessidades dessa geração e que foi colocada por Gonçalves (2011, p. 4, *apud* DOS SANTOS *et al*, 2011, p. 6), é que as pessoas da Geração Y “precisam de razões e estímulos para se manter no emprego”. Suprir isso dará mais trabalho às empresas? Sim, provavelmente, mas custará bem menos do que conhecimentos e habilidades esvaindo-se para a concorrência.

Para fim deste sub-capítulo, Loiola (2009, *apud* DOS SANTOS *et al*, 2011) diz que essas pessoas têm capacidade de resolver problemas e buscam o reconhecimento. A solução de problemas obviamente é bem-vinda em várias empresas, mas isso também significa que devem utilizar essa capacidade para gerenciarem suas vidas profissionais, então, de nada adiantará fórmulas mágicas, infundadas e ou que não se concretizam em momento algum para convencer tais profissionais a permanecerem empregados em alguma empresa que venha

utilizar tais mecanismos, mesmo porque a Geração Y os considerará injustos e traiçoeiros.

### **2.3. Atração e Retenção/Engajamento da Geração Y**

O mercado é focado no cliente e para retê-lo nesse mundo competitivo a empresa deverá prestar um serviço excelente, algo que será alcançado por meio de funcionários envolvidos/comprometidos com esse objetivo estratégico da empresa. Estímulo para ter dos funcionários a motivação necessária para o alcance do desempenho desejado é a empresa considerar as expectativas dos mesmos. Mais ainda quanto às expectativas dos profissionais Y, tem-se que os tratar como clientes e os valorizar como pessoas. (DOS SANTOS, 2011)

Para Dos Santos (2011), o estímulo à motivação e a construção de um espírito de pertencimento à empresa são essenciais para predispor psicologicamente o funcionário a alcançar um desempenho superior, pois este depende do grau de concordância, adesão e identificação motivacional dele com a empresa. Para isto ocorrer Marchiori (2008, *apud* DOS SANTOS, 2011) diz que a empresa deve aprimorar os fluxos de comunicação e as ações de relacionamento com os funcionários.

O que será que atrai e faz o Y permanecer em uma empresa? Serão os benefícios, salários ou carreira? Não se pode generalizar, mas sabe-se que esse profissional interessa-se principalmente por ele mesmo, e assim, quando a satisfação na empresa não se completa, ele procura novos horizontes e novos desafios sem receio algum. Mas o que será que as empresas que vivem em um contexto de competitividade e dinamismo estão fazendo para atrair e reter esses talentos?

Para Dos Santos (2011), se a pretensão é manter em seu quadro de colaboradores os profissionais Y, a empresa deverá, principalmente, preocupar-se em obter sua motivação e engajamento. Agora, por que essa palavra nova aqui, engajamento, neste trabalho? Trata-se de uma proposta de Souza (2010, *apud* DOS SANTOS, 2011), autor que identificou e relatou que as pessoas da Geração Y “não apreciam essa expressão – um deles me revelou que ‘retenção’ lembra ‘detenção’. Proponho que pensemos em ‘atrair e engajar’ os G-Y. Engajamento será uma palavra-chave para lidar com essa turma”.

Engajamento, no dicionário Michaelis, é o ato ou efeito de engajar, é alinhar-se em ordem de idéia ou ação coletiva. Ou seja, dispor as pessoas para alcançar um objetivo comum da empresa, o que faz com que os funcionários alinhem seus interesses aos da empresa para que, juntos, busquem soluções comuns. É preciso que esses profissionais caminhem com a empresa em busca dos resultados e que tenham seus interesses igualados aos interesses da empresa, para que assim o relacionamento empresa-funcionário seja mais harmonioso.

“Quando um líder provoca ressonância, vê-se nos olhos de cada um seu engajamento e vibração.” (GOLEMAN, 2002, p.20, *apud* FOJA, 2009, p. 32). Portanto, onde se lê reter, é necessário pensar e associar ao verbo engajar.

E o que fazer para tornar o profissional Y engajado? Sabe-se, pelas descrições sobre o perfil que os Geração Y são impacientes e buscam sempre o crescimento profissional, por isso, algumas atitudes são importantes para fazer com que se sintam parte do negócio e se engajem com as metas da empresa. Entre elas as mais apontadas pelos autores pesquisados são: *feedbacks* constantes, avaliações objetivas, direcionamento das tarefas a serem executadas, liberdade para opinar e expor idéias e flexibilidade de horários.

Segundo Foja (2009, p. 127):

Receber *feedback* e ter sua carreira gerenciada pela organização possibilita com que estes jovens executivos criem vínculos com as mesmas por se sentirem seguros e protegidos, da mesma forma que fizeram seus pais ao protegê-los de um mundo mais complexo. Já que para eles o que importa é o imediato, o curto-prazo, saber que alguém está cuidando de seu futuro gera conforto e tranquilidade.

Para reter os profissionais da Geração Y, algumas empresas se sentem na obrigação de inovar e quebrar alguns paradigmas, como, adotar a flexibilidade de horários de trabalho e, desta forma, fazer esses jovens profissionais sentirem-se menos “presos” à empresa e mais livres para administrarem suas rotinas, o que lhes traz a sensação de que, além de responsáveis por resultados, são donos do seu tempo, já que a empresa busca não interferir nos seus compromissos extra-empresa. Ainda mais porque, enquanto profissionais e segundo Dos Santos (2011), essa geração “prioriza suas aspirações e recompensas e visa a auto-realização; [...] tem como premissa a qualidade de vida, balanceando seus interesses particulares e profissionais; [...] privilegia empresas com clima amistoso e estrutura flexível” (p. 6).

Uma pesquisa realizada por Garçon (2008) e publicada na edição de agosto da Revista Você RH revelou que na Johnson&Johnson, para controle e acompanhamento da ansiedade dos jovens funcionários, utiliza-se de seminários que os levem a pensar em suas vidas e carreiras. O Sr. Nilson Gomes, diretor de RH da J&J, diz que “as reflexões são tão intensas que uma jovem decidiu mudar de carreira no meio do processo”. Além disso, a empresa também preparou as Gerações X e *Baby Boomers*, também, por meio de treinamentos para lidarem com os funcionários dessa nova geração.

Preparar os mais veteranos, como fez a J&J, parece ser essencial, pelo motivo de, segundo Dos Santos *et al* (2011), a Geração Y considerar seus superiores hierárquicos como aliados e não como adversários. E, conforme Foja (2009), os Y são recíprocos quando há senso de justiça no ambiente de trabalho, assim, para eles, a empresa e a liderança acabam sendo inspiradores. Ou seja, antes de esperar retorno deles ou somente deles, é a empresa e os superiores funcionais que devem dar os exemplos.

Uma forma de motivar os Y é diminuir a distância dos líderes, o que é fator de satisfação e faz com que se sintam parte importante do trabalho. Com a aproximação da liderança, o profissional Y se vê mais confiante para opinar e evidencia ele mesmo se suas idéias estão sendo ouvidas. A boa relação líder-liderado é de extrema importância, pois, como visto no início deste artigo, essa nova geração tende a não aceitar bem as distinções hierárquicas de tempos passados. Exemplo disso ocorre na Embraer, que implementou uma nova forma de trabalho. Lá suas equipes multifuncionais passaram a trabalhar com o líder mais próximo, o que possibilita com que esse valorize a diversidade e consiga aproveitar o potencial de cada funcionário. Obviamente que, neste modelo, a liderança precisa ser desenvolvida para estimular aprendizado contínuo e ambiente participativo.

Uma das necessidades dessa geração a ser suprida é, para Gonçalves (2011, p. 4, *apud* DOS SANTOS *et al*, 2011, p. 6), as pessoas da Geração Y precisarem “de razões e estímulos para se manter no emprego”. Algo que, de certa forma, também foi identificado por Foja (2009) na sua pesquisa e que, para a autora, tais estímulos podem ser promovidos quando a empresa demonstra que está administrando a carreira do funcionário da Geração Y e possibilitando o crescimento funcional dentro da empresa, apoiando-os para enfrentarem os desafios e apoiando-os diante de situações complexas.

Mesmo porque, crescimento funcional, é algo almejado pelos funcionários Y, assim como identificou Dos Santos *et al* (2011, p. 9) com a pesquisa que realizaram, na qual relataram que as pessoas da Geração Y focam “os desafios na criatividade e na identificação de estímulos

que favoreçam o crescimento pessoal e a valorização das tarefas”.

Uma das ferramentas para atração e engajamento de funcionários e que pode funcionar com essa nova geração, dada as suas características, é “patrocínio de estudos”. A empresa financia totalmente ou parcialmente um determinado curso (graduação, MBA, idiomas ou até mesmo especialização no exterior) que tenha relação com seus negócios e que, ainda, estimulará no funcionário o sentimento de “pertencer” e valorização.

Segundo os estudos de Dos Santos (2011), provendo as informações necessárias ao desenvolvimento do trabalho e das oportunidades de integração com o ambiente organizacional, a empresa estará cumprindo com a parcela de responsabilidade que tem sobre a realização profissional do funcionário. E por que parcela? É o seguinte:

Segundo a moderna psicologia organizacional, é importante que a empresa atribua ao funcionário pelo menos 50% da responsabilidade pela sua motivação. Para isso, é preciso entender que a motivação não é algo decorrente apenas de fatores externos como prêmios, distinções, aumento de salário, etc., que provocam um contentamento momentâneo. [...] A motivação é, antes de tudo, decorrente de algo intrínseco, de forças interiores que existem em cada ser e que dependem da sua carga genética e de outros itens ligados à formação e à educação (BRUM, 2003, p. 39, *apud* DOS SANTOS, 2009, p. 7).

Conforme Entschew (2010, *apud* DOS SANTOS, 2011), para suprir as expectativas profissionais da Geração Y é necessário planejar a carreira de forma organizada e coerente com o projeto profissional do colaborador Y. Mas, de nada adiantará aplicar meios para isso que não sejam coerentes, ainda que os Y cobrarão isso. Quais as conseqüências genéricas de utilizar métodos incoerentes?

[...] o cérebro vivencia o local de trabalho como um sistema social. [...] Pessoas que se sentem traídas ou que não são reconhecidas no trabalho experimentam um impulso neural tão poderoso e doloroso quanto uma pancada na cabeça. A maioria dos indivíduos que trabalham em empresas aprende a racionalizar ou controlar suas reações; eles “aguentam sem reclamar”. Com isso, porém, limitam seu compromisso e engajamento. Tornam-se funcionários estritamente transacionais, relutantes em dar mais de si mesmos para a organização, porque o contexto social fica em seu caminho (ROCK, 2010, p. 62, *apud* DOS SANTOS, 2009, p. 6).

E ainda, segundo Foja (2009), os Y, para se comprometerem e serem leais com a empresa, consideram fundamentais o papel exercido pelas lideranças e, complementando o descrito anteriormente, os valores básicos presentes no ambiente, exemplo, a justiça.

Foja (2009) identificou entre os pesquisados que a permanência em uma empresa também dependia das possibilidades de desafio contínuas e pelas quais pudessem utilizar a capacidade intelectual que desenvolveram com múltiplas fontes. Algo também identificado nas outras e posteriores pesquisas realizadas.

Por exemplo, por meio de uma pesquisa com um grupo de pessoas da Geração Y e que trabalhavam em diversas áreas, Dos Santos (2011) identificou que os Y colocam como premissa básica para considerarem um trabalho ideal e motivador: as oportunidades de reconhecimento do trabalho que realizavam, a possibilidade de aliar satisfação pessoal com retorno financeiro e os desafios e oportunidade de crescimento.

Ainda segundo essa autora, os principais fatores que atrairiam esses profissionais Y para uma vaga em aberto seriam: remuneração, oportunidades de crescimento e, considerada apenas complementar, solidez da empresa. E, para permanecerem no emprego, ou seja, os fatores que os reteriam, seriam: reconhecimento, cultura flexível e aderente aos estilos de vida, ambiente

de trabalho saudável e oportunidades de satisfação pessoal.

Tais premissas de trabalho ideal e motivador e os fatores de atração e retenção foram levantados pela autora nos estudos de Lombardía, Stein e Pin (2008), no Global Workforce Study (2006) e, em parte, em Jebaili (2002). Ambos apresentados na fundamentação teórica da pesquisa da mesma e alguns desses encontram-se no quadro 01. a seguir:

ATRAÇÃO, RETENÇÃO E GESTÃO DE COLABORADORES Y	
O que os atrai?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Critérios de decisão para ofertas de emprego: estabilidade, equilíbrio entre vida profissional e pessoal e nível salarial adequado;</li> <li>• Valorizam e representam a diversidade;</li> <li>• Tendem a pensar no curto prazo.</li> </ul>
O que esperam como remuneração?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Remuneração atrelada a resultados;</li> <li>• Geralmente, têm expectativas de alta remuneração, para manter elevado padrão de vida.</li> </ul>
O que os reterá?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidade individual e liberdade para tomar decisões;</li> <li>• Creem mais na codecisão do que na hierarquia;</li> <li>• Flexibilidade de tempo e espaço, para manter sua esfera privada;</li> <li>• Respeito ao estilo de vida e forma de focar o trabalho.</li> </ul>
Em que ambiente darão o máximo de si?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicação: fluída e aberta;</li> <li>• Desenvolvimento: oportunidade de aprendizado e desafios profissionais;</li> <li>• Clima: próximo, agradável, que estimule e premie a iniciativa.</li> </ul>
O que oferecem às empresas?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto nível de formação;</li> <li>• Iniciativa e criatividade;</li> <li>• Resultados.</li> </ul>

Quadro 1: Atração, Retenção e Gestão de Colaboradores Y  
Fonte: DOS SANTOS (2011)

Outra forma de motivação dos Y é o acesso a internet, já que são de uma geração que nasceu envolta por esse tipo de tecnologia e, por isso, não ficam sem celular e internet. Dessa forma, se durante o trabalho tiverem acesso liberado à internet e suas redes sociais, sintarão-se mais conformatáveis e, inclusive, interpretarão que suas “necessidades básicas” estão sendo compreendidas e atendidas pela empresa. É importante, segundo Soares (2009), que a empresa identifique as influências da tecnologia no modo de vida das pessoas, mas ambos, empresa e funcionários, precisam atentar para uma das recomendações dessa autora:

[...] recomenda-se equilibrar tecnologia com as atividades básicas diárias. Assim como é importante conhecer as inovações é importante também para cada um realizar suas atividades, participar de grupos “reais”, conversar, pensar. Desligar um pouco do mundo virtual e conviver mais com o mundo real. (p. 11)

Poletto (2011) elencou no seu artigo sete dicas de estratégias para retenção de talentos retiradas do livro *Finding Keepers* e que, nas entrelinhas, encontram-se as principais expectativas da Geração Y (ambiente de trabalho, qualidade de vida, boa imagem, crescimento e desenvolvimento profissional). Essas dicas são as seguintes:

1. Torne gerentes e supervisores diretamente responsáveis pela retenção de funcionários, atrelando metas de desempenho (bônus) a indicadores de retenção.
2. Ofereça um ambiente de trabalho que respeite, encoraje e permita o equilíbrio entre vida e trabalho.
3. Crie um plano sucessório efetivo, que facilite a evolução de carreira dos *top performers*.

4. Ofereça ferramentas para medição do engajamento dos funcionários.
5. Foque esforços de retenção nos profissionais mais talentosos e com alto potencial.
6. Crie uma "Experiência de Empregador" que satisfaça os funcionários em múltiplos níveis.
7. Recompense a mobilidade interna, com um sistema que facilite a transferência de funcionários entre departamentos e regiões.

(*apud* POLETTTO, 2011)

Para Da Silva, Pavanato e Brito (2011), as empresas que apostarem em recompensas de afiliação irão obter maior credibilidade junto aos seus funcionários e, por sua vez, isto viabilizará uma maior e contínua aquisição de compromisso com a empresa, já que, a empresa estará se predispondo a investir o necessário para crescimento do Capital Intelectual.

Tudo isso faz pensar que o que faz esses profissionais permanecerem e se desenvolverem dentro de uma empresa são, basicamente, os desafios que lhes são propostos. E não será qualquer desafio, para eles um desafio precisa tentá-los a sempre se superar e provar que são capazes.

## 2. Considerações Finais

As transformações tecnológicas que se iniciaram há três décadas e ainda em contínua evolução, além de influenciarem o comportamento e a vida das pessoas, imprimiram novas tendências ao mundo empresarial, principalmente no tocante ao seu Capital Intelectual. E, conforme Soares (2009, p. 11), as “Empresas que não se atualizam, tornam-se obsoletas”.

A nova geração (Y) que está há pouco adentrando o mercado de trabalho evidencia a necessidade das empresas modificarem seus processos de Gestão de Pessoas, para, além de conquistar candidatos as suas posições funcionais, mantê-los na empresa e de bem utilizar seus talentos. Geração de pessoas diferenciadas e que desenvolveram algumas habilidades dada a convivência com os avanços tecnológicos desde a infância das mesmas.

Em função de precisarem perseguir e atingir seus objetivos estratégicos, manterem-se competitivas dentro do seu mercado de atuação e, para isso, precisarem das pessoas (seu Capital Humano ou Intelectual), as empresas necessitam partir para “a valorização dos colaboradores, a obtenção de seu comprometimento e o alcance da corresponsabilidade sobre a motivação no trabalho” (DOS SANTOS, 2011, p. 2).

A gestão de pessoas deve propiciar essas situações de integração, dinamizando mecanismos a fim de identificar as características e os talentos de cada geração, garantindo a construção de um clima favorável à satisfação pessoal concomitante com a geração de lucros. É necessário propor reflexões que favoreçam o desenvolvimento da tolerância, da flexibilidade, da compreensão, do juízo de valor, no intuito de quebrar paradigmas que possam denotar conflitos entre as gerações. (DOS SANTOS *et al*, 2011, p. 12)

Em relação à Geração Y, há os dois lados da moeda a serem considerados, pois, conforme Dos Santos (2011), apesar dos talentos dessa geração serem multitarefa, ágeis criativas, inovadoras e expertises, acabam colocando grandes desafios à Gestão de Pessoas. Dois desses desafios apresentados pela autora são: o acompanhamento das expectativas em relação ao trabalho e a utilização do espírito empreendedor dessa geração a favor do desenvolvimento dos negócios das empresas. E, daí, uma das tarefas necessária para atender tais desafios seja, conforme diz Foja (2009), preparar mais e mais os líderes para lidarem com as diferenças

desses novos talentos (Geração Y) ao exercerem principalmente um papel de exemplo, de referência de comportamentos a serem seguidos e prática de valores comuns.

Assim, sem a pretensão de esgotar o estudo e análise deste tema, já que há necessidade de mais contribuições para compreender e/ou confirmar a utilidade e efetividade de métodos praticados e/ou sugerirem novas alternativas, este trabalho apresentou que existe a necessidade das empresas criarem e/ou praticarem métodos efetivos para a atração e retenção dos talentos da Geração Y para, além de diminuir a rotatividade de pessoal dessa geração e os possíveis efeitos desse índice, elevar e/ou manter a competitividade no mercado de atuação e, inclusive, não sofrer perdas no Capital Intelectual.

### Referências

CHIAVENATO, I. *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, I. *Recursos Humanos – O capital humano das organizações*. 1929. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

MONTANA, P. J.; CHARNOV, B. H. *Administração*. 1993. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 1999.

GARÇON, J. Junte-se a eles. In: *Revista Você RH*. 3. ed. São Paulo: Editora Abril, 2008.

SOUZA, C. *Cartas A Um Jovem Líder*. São Paulo: Editora Campus Elsevier, 2010.

DA SILVA, R. C.; PAVANATO, T. S.; BRITO, O. P. Diferencial Corporativo para Atração e Retenção de Talentos Y: Uma pesquisa descritiva nas empresas de Londrina. In: *Revista Eletrônica Saber do Instituto de Ensino Superior de Londrina*, vol. 14, 2011. Disponível em: <[http://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arq-idvol\\_15\\_1320099481.pdf](http://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arq-idvol_15_1320099481.pdf)>. Acesso em: 27 abr. 2012.

DOS SANTOS, L. S. *Pertencer para Crescer: O endomarketing como estratégia de engajamento dos talentos Y*. 2011. Disponível em: <<http://www.holdenrh.com.br/resources/uploads/artigos/e97485c66e04c99a2e1bcc72783b6e56.pdf>>. Acesso em: 12 abr. 2012.

DOS SANTOS, C. F.; ARIENTE, M.; DINIZ, M. V. C.; DOVIGO, A. A. O Processo Evolutivo entre as Gerações X, Y e Baby Boomers. In: *SemeAd, Seminários em Administração*, 14., 2011. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/14semead/resultado/trabalhosPDF/221.pdf>>. Acesso em: 24 abr. 2012.

FOJA, C. R. *O Sentido do Trabalho para a Geração Y: Um estudo a partir do jovem executivo*. 2009. Disponível em: <[http://ibict.metodista.br/tedeSimplificado/tde\\_arquivos/3/TDE-2009-11-18T185107Z-729/Publico/Celia%20Regina%20Foja.pdf](http://ibict.metodista.br/tedeSimplificado/tde_arquivos/3/TDE-2009-11-18T185107Z-729/Publico/Celia%20Regina%20Foja.pdf)>. Acesso em: 12 abr. 2012.

KUNTZ, A. P. 2009. *Entendendo as Gerações X e Y*. 2009. Disponível em: <<http://vocaes.abril.com.br/desenvolva-sua-carreira/materia/entendendo-geracoes-x-y-500937.shtml>>. Acesso em: 05 mai. 2012.

LOMBARDIA, P. G.; STEIN, G.; RAMÓN, J. Quem é a geração Y. In: *Revista HSM Management*, vol. 70., 2008. Disponível em: <<http://www.hsm.com.br/artigos/quem-e-geracao-y>>. Acesso em: 30 abr. 2012.

POLETTI, J. *Sete Dicas para Retenção de Talentos*. 2011. Disponível em:

<<http://www.baguete.com.br/colunistas/colunas/952/juarez-poletto/03/03/2011/sete-dicas-para-retencao-de-talentos>>. Acesso em: 11 mai. 2012.

REDAÇÃO, [www.administradores.com.br](http://www.administradores.com.br/informe-se/administracao-e-negocios/conhecer-para-reter-os-talentos-y/45169/). *Conhecer para Reter os Talentos Y*. 2011. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/administracao-e-negocios/conhecer-para-reter-os-talentos-y/45169/>>. Acesso em: 30 abr. 2012.

SOARES, A. C. *Novas Tecnologias e as Mudanças Comportamentais e Organizacionais*. 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/producao-academica/novas-tecnologias-e-as-mudancas-comportamentais-e-organizacionais/2001/>>. Acesso em: 20 abr. 2012.

WADA, E. K.; CARNEIRO, N. A. *As Necessidades da Geração Y no Cenário de Eventos Empresariais*. 2010. Disponível em: <<http://www.eumed.net/ce/2010a/kwac.htm>>. Acesso em: 27 abr. 2012.